



FACULDADES DE TECNOLOGIA DE SÃO PAULO – FATECS
CURSO: ADMINISTRAÇÃO
ÁREA: ADMINISTRAÇÃO GERAL

SUCESSÃO FAMILIAR:
ESTUDO DE CASO DO JORNAL TRIBUNA DO PLANALTO

GARDÊNIA ATAÍDES BARBOSA
RA: 20433722

PROFESSOR ORIENTADOR: JOSÉ ANTÔNIO NASCIMENTO

Brasília/DF, Novembro de 2009.

GARDÊNIA ATAIDES BARBOSA

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR:
UM ESTUDO DE CASO DO JORNAL TRIBUNA DO PLANALTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio do Nascimento

Brasília/DF, Novembro de 2009

GARDÊNIA ATAIDES BARBOSA

**SUCESSÃO NA EMPRESA FAMILIAR
UM ESTUDO DE CASO DO JORNAL TRIBUNA DO PLANALTO**

Monografia apresentada como um dos requisitos para conclusão do curso de Administração do UniCEUB – Centro Universitário de Brasília.

Professor Orientador: José Antônio do Nascimento

Brasília/DF, de de 2009.

Banca examinadora:

Professor José Antônio do Nascimento
Orientador

Professor (a):
Examinador (a)

Professor (a):
Examinador (a)

“Uma sociedade familiar só terá condições de sobreviver se cada nova geração agregar valor ao que herdou”.

Renato Bernhoeft.

Dedico este trabalho aos meus pais,
Sebastião Barbosa e Edna Ataídes, que
plantaram uma semente empreendedora
em minha família.

Agradeço,

A Deus, pela minha saúde, pela benção de poder conviver com as pessoas a quem amo, assim como por iluminar todos os meus passos;

Ao meu irmão, Cleyton Ataidés, pela paciência, carinho, força e admiração;

Ao meu esposo, Weber Barbosa, pelo amor, estímulo e apoio;

Ao Professor José Antônio, por assumir e cumprir seu papel de educador acadêmico com tanta discrição, apoiando e zelando, por cada um de seus alunos.

RESUMO

O presente estudo tem o objetivo principal fundado na análise da relevância da sucessão familiar nas empresas, para a geração de crescimento organizacional. Observa-se que os processos de mudança dentro das empresas, de um modo geral, são muito complexos, envolvendo diversos contextos. Tal situação não é diferente nas empresas familiares. No que se refere à sucessão familiar nestas empresas, verifica-se que a questão é ainda mais delicada, pois envolve não somente os aspectos empresariais, como também os de desenvolvimento da organização. Em decorrência da necessidade de planejamento e da relevância do tema para o ambiente organizacional, é que se realizou um estudo no Jornal Tribuna do Planalto, no sentido de determinar a relevância da sucessão familiar para o crescimento da empresa. Para tanto, foi desenvolvida uma pesquisa exploratória, que se pautou na interpretação teórica da literatura pertinente, realizada por meio de pesquisas em livros e sites, bem como na análise dos resultados obtidos a partir da aplicação de dois formulários semi-estruturados, composto por perguntas abertas, direcionadas ao fundador e ao sucessor do “Jornal”, além de observação pessoal. Destacou-se, portanto, que o planejamento da sucessão familiar é essencial para a geração de resultados positivos para a empresa e para o crescimento da mesma.

Palavras-chave: Empresa; Sucessão familiar; Crescimento.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	8
2 ASPECTOS METODOLÓGICOS	10
2.1 Abordagem Metodológica	10
3 EMBASAMENTO TEÓRICO.....	12
3.1 Empresa Familiar no Brasil: Conceitos e Atualidades	12
3.2 A Sucessão na Empresa Familiar	15
3.3 Tipos de Sucessão na Empresa Familiar	16
3.4 Espécies de Sucessão e Planejamento Sucessório	18
3.5 Aspectos relevantes para o processo sucessório	20
3.5.1 Ambiente interno.....	20
3.5.2 Ambiente externo.....	21
4 O JORNAL TRIBUNA DO PLANALTO	24
4.1 Histórico da Empresa	24
4.2 Apresentação e Análise dos Resultados	25
4.2.1 Entrevista realizada com o fundador - Sebastião Barbosa da Silva	26
4.2.2 Entrevista realizada com o sucessor – Cleyton Ataides	29
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	33
6 REFERÊNCIAS.....	35
Apêndice A.....	38
Apêndice B.....	40

1 INTRODUÇÃO

A sucessão, em nível mundial, representa uma fase complicada na vida das empresas familiares porque envolve o processo de transferência de poder e capital para as novas gerações.

O ciclo de vida da empresa familiar é definido por Lodi (1987) pelo conjunto de quatro fases: fundação, crescimento, apogeu e declínio. A empresa está atada a biologia individual de um fundador de sucesso que floresce e decai e; a sobrevivência da empresa está na capacidade da família em administrar as suas relações com a firma e evitar as forças centrífugas nas fases de sucessão.

Segundo Scheffer (1993), tem-se conhecimento de um número considerável de empresas familiares passando por processos de sucessão e, neste período, freqüentes conflitos e diferentes tipos de resistências emergem, envolvendo membros da família e profissionais que atuam na área.

Busca-se analisar como a sucessão familiar pode influenciar no desenvolvimento organizacional da empresa, com base em um estudo de caso fundado no Jornal Tribuna do Planalto. Nesse contexto, primou-se por determinar qual a relevância da sucessão familiar para o crescimento da empresa.

Para atingir o objetivo principal do estudo, tornou-se necessário identificar quais os fatores que contribuem para o crescimento do Jornal Tribuna do Planalto; demonstrar as formas de sucessão familiar; apresentar o desenvolvimento da empresa; levantar os possíveis desafios pelos quais passam os sucessores ao receber o comando da empresa; observar a necessidade de preparação do sucessor; e destacar a forma de sucessão pela qual a empresa optou, no sentido de evitar prejuízos de um modo geral.

A temática escolhida para elaboração deste trabalho nasceu do interesse pessoal da autora deste trabalho, que é possível sucessora de uma empresa de médio porte. Além do interesse particular, o tema da sucessão de empresa familiar é intrigante e tem bastante repercussão no meio social, uma vez que boa parte da economia mundial se sustenta nesse tipo de empresa.

É nesse contexto que se justifica a necessidade de se desenvolver estudos específicos que versam sobre a sucessão familiar nas empresas, possibilitando um maior direcionamento de estudiosos da área e/ou interessados no tema, para que possam compreender melhor os aspectos relacionados a esse universo moderno e dinâmico que envolve o futuro organizacional.

O assunto se torna ainda mais interessante quando se descobre que uma grande quantidade de empresas, mesmo que bem estruturadas, não resiste a um processo de sucessão mal estruturado. Avaliar e descobrir a melhor forma de se fazer essa transição sem causar prejuízos aos negócios tem sido uma questão relevante no mercado empresarial do século XXI, e esse é objetivo central deste trabalho.

Nesse contexto, para atingir os objetivos propostos, o presente estudo dividiu-se em quatro capítulos que visam relatar aspectos essenciais da sucessão familiar nas empresas. No primeiro capítulo foi exposta a parte introdutória, abarcando os todos os contextos analisados. O segundo capítulo apresentou os aspectos metodológicos do estudo. Em sequência, no terceiro capítulo, foi desenvolvida a base teórica relativa ao tema em epígrafe. E, por fim, no quarto capítulo desenvolveu-se o estudo de campo, apresentando-se os resultados que foram discutidos em seguida.

O trabalho é finalizado com a exposição das considerações finais elaboradas pela autora da pesquisa, no sentido de demonstrar sua visão e aprendizado, com base na literatura analisada e na prática desenvolvida no campo de estágio.

2 ASPECTOS METODOLÓGICOS

2.1 Abordagem Metodológica

Conhecer e aprofundar os estudos acerca de temas relevantes para o desenvolvimento acadêmico é fundamental. O trabalho pauta-se em uma pesquisa exploratória, que tem o objetivo de fundamentar o estudo, trazendo maior conhecimento e familiaridade sobre o tema para o desenvolvimento da pesquisa. De acordo com Lakatos e Marconi (1991), os estudos exploratórios têm o objetivo principal de gerar informações e familiaridade no decorrer da pesquisa e de favorecer a formulação de hipóteses.

Já a pesquisa científica, como afirma Demo (1996), refere-se a uma atividade cotidiana considerada como uma atitude ou um questionamento sistemático de forma crítica e criativa, com a intervenção pertinente à realidade, ou com um diálogo crítico constante do real, de modo teórico e prático.

Para Vergara (2005), a pesquisa bibliográfica é realizada com base em conteúdos já publicados em livros, revistas e/ou em redes eletrônicas, ou seja, com a análise de conteúdos acessíveis ao público em geral. E a pesquisa de campo, refere-se à investigação empírica realizada no local onde ocorre ou ocorreu o fenômeno ou no local que apresenta elementos que os explique.

Assim, com base Gil (1991), foi desenvolvido um referencial teórico a partir da técnica bibliográfica de pesquisa, que consiste na utilização de conteúdo a partir de material já publicado, constituído principalmente de livros, artigos de periódicos e com material disponibilizado na *Internet*, possibilitando um melhor aprendizado sobre o tema estudado.

Observa-se ainda, a utilização do método qualitativo de pesquisa, que buscou descrever uma determinada empresa familiar com base na aplicação de entrevistas semi-estruturadas e em observações, que demonstraram a visão do fundador e de seu sucessor na referida empresa.

A partir do método qualitativo, foi realizado um estudo de caso que se refere a um tipo de investigação empírica, que analisa um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, principalmente quando os fenômenos e a realidade não se definem claramente, ou seja, o estudo de caso teve a finalidade de proporcionar

informações práticas sobre o tema. Portanto, a pesquisa de campo desenvolveu-se nas dependências físicas do Jornal tribuna do Planalto, que está situado na cidade de Brasília/DF, no sentido realizar observações e formar conceitos embasados na realidade apresentada pela empresa, no que se refere à sucessão familiar.

Pala Lakatos e Marconi (1991), as entrevistas semi-estruturadas incluem perguntas abertas e fechadas, pro meio de questões previamente definidas, para auxiliar nos resultados. As entrevistas semi-estruturadas, com 10 perguntas abertas e fechadas, foram aplicadas pela autora do estudo ao fundador e ao sucessor do Jornal Tribuna do Planalto, sendo que posteriormente, os dados foram analisados para embasar as propostas deste estudo e gerar um relatório baseado na pesquisa.

Segundo Gil (1995), a análise tem o objetivo de organizar e sumarizar os dados de forma a possibilitar o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Assim, foram mantidos contatos com os entrevistados durante um compreendido entre 25/04/2009 e 25/05/2009.

O estudo teve o objetivo principal de analisar a relevância da sucessão para o desenvolvimento em empresas familiares. E, como ensina Demo (1996), utilizou-se de análises dedutivas, partindo do contexto amplo para chegar até o particular, ou seja, a análise ambiental ocorreu na cidade de Brasília/DF, e as pesquisas foram aprofundadas na empresa – Jornal Tribuna do Planalto. Portanto, quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi classificada em: bibliográfica, pesquisa exploratória qualitativa e de campo.

3 EMBASAMENTO TEÓRICO

O embasamento teórico deste estudo busca demonstrar a visão literária acerca da sucessão familiar nas empresas. Assim, foram analisados diversos aspectos envolvidos direta ou indiretamente no processo sucessório, de modo que se buscou expor: noções e conceitos de empresa familiar; aspectos gerais da sucessão familiar na empresa; panorama econômico mundial, demonstrando a realidade da empresa familiar no Brasil, frente à globalização; e as formas de se estabelecer o valor de mercado das empresas.

3.1 Empresa Familiar no Brasil: Conceitos e Atualidades

A empresa familiar é aquela em que a sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário, ou seja, quando os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família de um fundador. Dessa forma, entende-se que a formulação conceitual de empresa familiar surge normalmente, a partir da segunda geração de administradores (LODI, 1998).

Entende-se, portanto, que na fase da gestão de fundador, a empresa é apenas pessoal e não familiar, sendo o processo sucessório ainda não ocorreu nenhuma vez.

Martins *et. al.*, (1999), leciona que a empresa familiar refere-se à organização empresarial, na qual uma ou mais famílias, exercem o controle administrativo do negócio, quer seja de forma totalitária ou parcial. Dessa forma, os integrantes da família são proprietários de certa parte do capital, portanto, entende-se que o conceito de empresa familiar está diretamente ligado aos fatores que determinam a propriedade e o controle do negócio.

Na visão de Leone (2005) o conceito de empresa familiar abrange três vertentes relevantes. A primeira vertente refere-se ao nível da propriedade, onde o controle da empresa estão centralizados e boa parte de seu capital é controlado por uma determinada família, ou seja, caracteriza-se pelo controle da família; A segunda vertente envolve a gestão da empresa, destacando-se a partir da presença massissa da família nos cargos mais elevados, ou seja, caracteriza-se pela influência familiar no gerenciamento da empresa; e a terceira vertente está ligada à sucessão, pois, a partir do momento em que ocorre a transferência do poder empresarial para a

segunda geração familiar ou mais, ou seja, a empresa passa a ser comandada por aquele que suceder o fundador e assim por diante.

No mesmo sentido versa Donnelley (1976), dispondo que a empresa familiar é caracterizada por aquela organização empresarial que se identifica com uma família. Há no mínimo, duas gerações, sendo que dessa relação, surge uma influência recíproca. Desse modo, a relação existente em empresa familiar abrange os laços hereditários e consangüíneos, ou seja, deve haver, necessariamente, o vínculo com um sobrenome de família (TELÓ, 2001).

Nesse contexto, para determinar a empresa familiar, o conceito de família abrange não só os laços de consangüinidade, como também, a ligação matrimonial entre um casal, entre uma família e, até mesmo, o conceito extensivo de família.

De acordo com Garcia (2001), se uma empresa é controlada por uma ou mais famílias, também pode ser considerada como sendo uma empresa familiar, pois se enquadra no perfil que o autor entende ser característico de organizações controladas por família, independentemente de envolver uma ou mais em sua gerência. E, segundo Passos *et. al.*, (2006), a empresa familiar pode ter seu controle exercido por uma ou mais famílias.

Para Bernhoeft e Galo (2005), uma empresa familiar passa a existir com a presença de um ou mais fundamentos que a identificam como uma organização ou grupo de empresas, dentre os quais se destacam os seguintes:

1. O controle acionário nas mãos da família ou de seus herdeiros;
2. Poder definido a partir de laços familiares;
3. Ocupação de cargos privilegiados por familiares, como por exemplo, frente à diretoria da empresa;
4. As políticas internas da empresa (crenças e valores), são focados nos interesses da família;
5. Repercursam de atos dos membros da família no ambiente da empresa, mesmo que os mesmos não participem ativamente da organização;
6. Os acionistas não possuem liberdade total para vender suas quotas ou participações na empresa.

A empresa familiar caracteriza-se pela sucessão do poder de decisão, hereditariamente, a partir de uma ou mais famílias. Além disso, para distinguir uma empresa familiar de uma empresa não-familiar, deve-se observar critérios relevantes, que englobam o poder, a experiência e a cultura.

Com base nos ensinamentos de Oliveira (1999), tem-se que na empresa familiar, o poder caracteriza-se pela propriedade, ou seja, porcentagem de ações, tipo de propriedade, dentre outros. Por outro lado, a experiência refere-se à geração que iniciou a organização, aquela que a propriedade se encontra e o número de membros da família que atuam no momento na empresa; enquanto a cultura é identificada através do grau de sobreposição entre a cultura da família e a cultura da empresa, e o grau de compromisso da família com a empresa.

Drucker (1995), complementa o tema, dispondo que as empresas familiares constituem a exceção e não uma regra, pois em muitos casos, elas não resistem à competitividade de mercado ou a outros fatores relacionados ao mundo empresarial e à cultura interna da empresa.

Entende-se que a cultura organizacional é formada pela história, constitui-se de maneiras e contextos distintos, que abrangem atos e embasam a ideologia de crenças e valores organizacionais, bem como em práticas éticas no negócio. Observa-se que na relação existente entre sucessor e sucedido, surgem conflitos que são agravados em decorrência da diversidade de pensamentos entre gerações distintas, frente às visões do mundo. Nesse sentido, torna-se natural que ambos vejam as mesmas coisas de modos diferentes.

Atenta-se ainda, para as consequências da globalização, que pode atuar tanto como uma vantagem competitiva de mercado, quanto como uma desvantagem. Isso significa que enquanto os setores como os primários ou secundários da economia crescem, outros se perdem, ou seja, o mercado sofre expectativas variadas em decorrência da abertura ou fechamento de mercado. Trata-se da instabilidade mercadológica gerada pela globalização.

Para Martins *et. al.*, (1999), as empresas familiares precisam estar atentas ao capital de risco, ao passo que as ameaças externas sempre estarão presentes, como por exemplo, as multinacionais, que buscam uma oportunidade mais propícia para se instalarem no mercado nacional. Dessa forma, tem-se como consequência, o aumento da concorrência frente à abertura comercial e às possibilidades de recursos para investimentos estrangeiros.

O fundador se coloca em uma posição especial na empresa, ficando extasiado pela dimensão da mesma, e atribuindo o sucesso desta ao vigor da semente que plantou a diversos anos atrás, mas que somente agora estaria frutificando, devido a sua atuação e a seu espírito empreendedor.

A empresa familiar tradicional é entendida com base em seu controle, ou seja, trata-se daquela em que o controle administrativo é exercido por um ou mais membros da família, que possui uma parcela considerável da propriedade do capital. Mas, Martins *et. al.*, (1999), também destacam que as empresas familiares podem ser observadas de duas formas distintas, ou seja, em dois grupos, quais sejam:

- a) 1º grupo: refere-se às pequenas e médias empresas, com capital fechado e de propriedade total (capital fechado) ou parcial da família (controle centralizado).
- b) 2º grupo: refere-se às empresas familiares de grande porte, sujeitas a abertura de capital, redução do grau de concentração do capital e de gestão e direção terceirizadas.

Na era da informatização, a supervalorização do novo e do moderno, propicia o esquecimento do antigo, tornando-o sem valor. Além disso, destaca-se que apesar dos avanços tecnológicos, o Japão, que pode ser visto como exemplo de desenvolvimento que se pauta em sua cultura milenar, mantém-se cada vez mais firme no mercado.

Assim, torna-se imprescindível que se conheça e se utilize de todo e qualquer mecanismo e recurso tecnológicos disponíveis no mercado, de forma a otimizar e oferecer um atendimento que venha de encontro à realidade dos clientes e, principalmente, descobrindo suas expectativas e anseios, com o intuito de atendê-las de modo ágil e prático. É importante também, determinar o valor de mercado da empresa, para que se possa otimizar os resultados de forma mais adequada à realidade ambiental da mesma.

3.2 A Sucessão na Empresa Familiar

Em se tratando especificamente de relações familiares empresariais, tem-se que a sucessão familiar na empresa ocorre em longo prazo, a partir da forma com que os pais constituíram e educaram a família, preparando-a para o poder e a riqueza, sendo que para que haja sucesso nas empresas familiares, é necessária a presença de requisitos, principalmente, do que se relaciona com a possibilidade da saída do fundador (LODI, 1998).

Bernhoeft (2005), afirma que problemas podem surgir em decorrência do processo sucessório na empresa familiar, como por exemplo, divergências entre

sócios, insegurança por parte dos funcionários quanto ao futuro da empresa, insatisfação ou desinteresse do fundador com o futuro da empresa nas mãos dos sucessores.

Assim, não basta realizar a sucessão em si, é essencial que a empresa passe por um processo de treinamento, avaliação e acompanhamento dessa fase de mudanças, para evitar prejuízos operacionais, mantendo a estabilidade organizacional.

Na visão de Martins *et. al.*, (1999), tem-se que a formação educacional e profissional bem desenvolvida, é uma ferramenta essencial para uma determinação da sucessão familiar eficaz, pois, segundo o autor, a sucessão familiar mal encaminhada é consequência da falta de planejamento prévio para o processo de transmissão de poder e/ou comando na organização.

Para Venosa (2005), o compartimento das sucessões foi o que mais sofreu mutações no direito moderno, porque uma das fundamentais características do direito clássico era que o herdeiro na época substituíra o morto em todas as relações jurídicas e também em relações que nada tinham a ver com o patrimônio, mas com a religião.

Portanto, percebe-se que o planejamento da sucessão na empresa familiar precisa ser integrado às questões gerais da empresa, de forma contínua, pois cada vez mais, as empresas familiares procuram encontrar os mecanismos externos mais adequados a sua condição no mercado atuante.

3.3 Tipos de Sucessão na Empresa Familiar

Oliveira (1999), afirma que existe a possibilidade de ocorrer dois tipos de sucessão nas empresas familiares: a sucessão familiar e a sucessão profissional. Para o autor, a sucessão familiar pode ser tão relevante e benéfica para estas empresas, quanto a sucessão profissional.

Assim, tem-se a opção de analisar qual o melhor tipo de sucessão a ser implantado na empresa, de forma planejada, para que a mesma consiga estabelecer critérios estratégicos e competitivos em sua futura administração.

Leone (2005), destaca que a sucessão familiar ocorre a partir da mudança de comando realizada entre gerações distintas de uma família, ou seja, no momento em que o controle da empresa é transferido para outro membro da família, de forma que o sucessor recebe o referido controle sucessório.

Vulgarmente falando, trata-se de uma transmissão formal do poder da empresa, que passa de uma geração mais antiga para uma geração mais nova, quase sempre sendo representada entre pais e filhos.

Na visão de Bernhoeft (2005), a profissionalização está ligada à a conscientização dos detentores do poder e à propriedade, sendo que a continuidade de sua empresa pauta-se na percepção da distinção entre família, propriedade e administração.

O próprio Código Civil brasileiro de 2002, legislação que regula tal situação, dispõe em seu Art. 1.829 e incisos, sobre a sucessão familiar nas empresas, estabelecendo que, salvo disposições em contrário, esta sucessão deve observar à seguinte ordem:

- a) De descendentes, em concorrência com o cônjuge sobrevivente;
- b) De ascendentes, em concorrência com o cônjuge;
- c) De cônjuge sobrevivente;
- d) De colaterais, ou seja, irmãos ou primos.

Portanto, esta norma refere-se à sucessão legítima, dispondo sobre a sucessão advinda da falta do ente principal, daquele que era detentor do poder da empresa, aquele que transmite o comando a seu sucessor.

Por outro lado, quando se fala em sucessão profissional, entende-se que esta se refere à forma de transferência de gestão em uma determinada empresa familiar. Trata-se de uma simples mudança de administração, que pode ocorrer entre profissionais que sejam capacitados para assumir tal cargo, mas que não fazem parte da família que detém o controle da empresa (OLIVEIRA, 1999).

Segundo Lodi (1998), existem vantagens e desvantagens nesse tipo de sucessão profissional, como por exemplo:

1. Como vantagem observa-se que existe certa facilidade em recrutar e selecionar os profissionais executivos com base nas expectativas da empresa, ou em implantar novos modelos de administração, com visão diferenciada em relação ao mercado.
2. Como desvantagem, pode-se citar o contraste entre a administração anterior e a nova administração, enfatizando as distinções entre a antiga e a nova cultura encontradas na empresa, ou, a instabilidade de gestão, posto que um profissional contratado para gerir o negócio apresenta mais possibilidades de abandonar os interesses da empresa, que um sucessor familiar.

Assim, a sucessão profissional não está ligada diretamente à transferência de poder, mas sim à transmissão de gestão, que ocorre em fases de mudanças, onde se valoriza uma atuação profissional dentro da organização, ou seja, refere-se à profissionalização dentro da empresa familiar, onde o controle não mais se encontra nas mãos dos proprietários, mas sim de um gestor.

3.4 Espécies de Sucessão e Planejamento Sucessório

Para determinar as espécies de sucessão na empresa familiar, é necessário verificar se existe um planejamento prévio. Nesse sentido, Oliveira (1999), dispõe que o planejamento sucessório é essencial para determinar a continuidade da empresa familiar e a geração de resultados positivos para a mesma.

Há que se delimitar a distinção entre o planejamento sucessório da empresa e o planejamento do sucessor, pois além de estabelecer estratégias e metas para o futuro da empresa, também é fundamental estabelecer estratégias pessoais para o novo gestor.

A esse respeito, Leone (2005), defende que o planejamento sucessório deve ser visto de forma criteriosa e metodológica em seu planejamento, posto que é a partir dessa etapa de transformações, que se determinará o futuro do negócio, que tanto pode ser positivo, quanto negativo. Tudo depende das estratégias elaboradas e da forma com que essas são colocadas em práticas pelo novo gestor, além da influência das variáveis do mercado.

Ainda quanto ao planejamento sucessório, Oliveira (1999), destaca que se deve atentar para os fatores relevantes que influenciam para a geração de bons resultados para a empresa familiar, como por exemplo, em priorizar a etapa de planejamento, de forma a estabelecer os critérios mais propícios para o mercado atuante, ou em se executar devidamente, as estratégias elaboradas pelo planejamento sucessório, para evitar surpresas negativas ao futuro do negócio, dentre outros.

É nesse momento que a empresa familiar deve observar, necessariamente, quais são as prioridades do negócio e quais são as vantagens e desvantagens que podem ser geradas a partir da sucessão, no sentido de maximizar os fatores positivos e minimizar as variáveis negativas, otimizando o desenvolvimento organizacional.

Oliveira (1999), afirma que o planejamento sucessório precisa se pautar em situações relevantes. Para o autor, a realização de um diagnóstico estratégico é essencial para determinar as decisões e ações a serem tomadas pelos futuros gestores da empresa familiar, pois através desse diagnóstico, é possível analisar as oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos da organização, tanto em nível de ambiente interno, quanto de ambiente externo. Por outro lado, estabelecer a missão da empresa e seus objetivos, também é primordial para a otimização dos resultados.

A partir das análises mercadológicas e da elaboração de estratégias, o planejamento sucessório passa a estabelecer as formas mais adequadas para a empresa atuar na nova fase de gestão. Bernhoeft (2005), afirma que a organização familiar precisa preparar o grupo de profissionais para as mudanças do processo de sucessão, administrar as resistências internas, conhecer a capacidade de inovação e identificar as competências do grupo para favorecer a organização.

Oliveira (1999), sustenta que o acompanhamento do processo sucessório também faz parte da etapa de planejamento, já que não basta apenas elaborar projetos e planos, mas sim acompanhar a forma com que estes são postos em prática. Nessa fase de observação, é possível redirecionar estratégias, com base nas necessidades e na realidade mercadológica, para possibilitar melhorias e evitar riscos.

Portanto, o acompanhamento planejamento precisa enfatizar as competências do novo gestor também é fator essencial, destacando também, uma visão futura da empresa, através do estabelecimento prévio de metas a serem alcançadas.

Na visão de Garcia (2001), os sucessores precisam ser acompanhados, para que consigam superar as barreiras que possivelmente surgirão. Além disso, eles devem conhecer todos os processos operacionais da empresa, para entender o funcionamento do negócio, pois somente com base no conhecimento interno e externo do ambiente, é possível gerir adequadamente uma empresa.

Entende-se que a sucessão na empresa familiar está voltada para uma relação de desenvolvimento e crescimento organizacional, além de influenciar direta ou indiretamente em nível pessoal. Nesse sentido, tanto a empresa (negócio), quanto o sucessor (família), são partes fundamentais para esse processo, sendo que ambos devem ser preparados e orientados, de modo a minimizar fatores

negativos e maximizar fatores positivos, estabelecendo a continuidade do negócio e a eficácia da sucessão familiar.

3.5 Aspectos relevantes para o processo sucessório

Para que o processo sucessório ocorra da melhor forma possível, garantindo o sucesso organizacional e o desenvolvimento e crescimento da empresa, é fundamental a análise prévia e continuada, das características ambientais relacionadas ao segmento mercadológico atuante.

Assim, caso o fundador não tenha desenvolvido estratégias direcionadas a tais condições de mercado, a identificação das variáveis relacionadas ao ambiente interno e externo, torna-se primordial para a definição de um planejamento estratégico ideal para ser implantado pelo sucessor.

3.5.1 Ambiente interno

O ambiente interno da organização é aquele onde as variáveis são submissas à empresa, podendo ser controladas de acordo com os recursos disponíveis em seu próprio espaço. Neste ambiente, a organização consegue controlar suas variáveis, a partir da identificação dos pontos fortes e fracos, que também são relevantes como na competitividade mercadológica.

Na visão de Wright (2000), os pontos fracos e fortes de uma empresa são caracterizados pelos:

1. Recursos humanos: em conformidade com suas experiências, capacidades, conhecimentos e habilidades;
2. Recursos organizacionais: considerando-se os sistemas e processos da empresa, bem como as estratégias, estrutura, cultura, administração de compras/materiais, produção/operações, base financeira, pesquisa e desenvolvimento, marketing, sistemas de informação e sistemas de controle;
3. Recursos físicos: que envolve a análise das instalações e dos equipamentos, da localização geográfica da empresa, do acesso às matérias-primas, além da rede de distribuição e tecnologia da organização.

Nesse contexto, entende-se que a identificação dos pontos fortes que ainda não foram plenamente utilizados e da avaliação dos pontos fracos que podem ser corrigidos, é fundamental para a geração de melhores resultados.

Portanto, as informações sobre o ambiente, a partir do conhecimento das capacidades da empresa, permitem à administração, a formulação de estratégias realistas, para que seus objetivos possam ser atingidos com êxito e em conformidade com uma avaliação crítica dos ambientes internos e externos da mesma.

3.5.2 Ambiente externo

O ambiente externo da organização é a área onde estão concentradas as variáveis incontroláveis. Esse ambiente envolve variáveis incontroláveis, caracterizando um desafio, devido à falta de controle da empresa sobre as forças que são de natureza, de oportunidade ou ameaças. Neste ambiente, a empresa deve desenvolver um planejamento consolidado para conter os efeitos de tais forças, no sentido de neutralizar, ao máximo, os impactos da concorrência.

De acordo com Wright (2000), os ambientes externos da organização sofrem influências que são ocasionadas pelas seguintes forças:

1. Forças políticas e legais: que envolve os fatores ocorridos no cenário político, sendo uma influência significativa para a organização, que precisa reajustar seu planejamento de acordo com as mudanças percebidas.
2. Forças econômicas: onde as relações comerciais do país com o exterior, geram especulações no mercado e, conseqüentemente, provoca o aumento do dólar, a elevação de juros e taxa de câmbio, além de inúmeros outros fatores econômicos, que influenciam diretamente no crescimento ou desenvolvimento organizacional, sendo que estas variáveis também podem causar um forte impacto negativo no planejamento estratégico das empresas;
3. Forças tecnológicas: trata-se do ambiente tecnológico em que a organização atua, pois este ambiente leva a empresa a manter seus recursos tecnológicos compatíveis com o da concorrência, para que consiga ser competitivo no mercado atuante;
4. Forças sociais: envolvem um conhecimento aprofundado acerca das necessidades do mercado, de forma que a empresa consegue elaborar estratégias para adaptar seu produto em conformidade com as tendências do momento, a partir da identificação das tradições, cultura, valores e costumes de seu público-alvo, dentre outros.

Assim, para que haja um melhor direcionamento do planejamento estratégico no ambiente de atuação, deve-se desenvolver uma análise setorial, que tende a auxiliar a gestão na identificação de fatores relevantes para o negócio. Nesse sentido, Serra (2004), observa que a análise setorial pode ser desenvolvida a partir do modelo das cinco forças da concorrência, desenvolvido por Michael Porter, sendo que por meio deste sistema, identifica-se a relação qualitativa existente entre o potencial de lucratividade das organizações e as cinco forças competitivas.

Ainda com base em Serra (2004), enfatiza-se que o modelo das 5 forças competitivas é considerado importante na definição das estratégias, quais sejam:

1. Rivalidade entre os concorrentes: que é composta por competidores que utilizam seus recursos para criar vantagens competitivas, baseando-se em todas as ferramentas possíveis para conquistar novos mercados e, ao mesmo tempo, eliminar seus concorrentes do mercado.
2. Barreira à entrada de concorrentes: essa força envolve as políticas governamentais, que são responsáveis pelo controle das barreiras e, de certa forma, representa uma ameaça para as empresas que já estão instaladas, no caso de haver barreiras frágeis, ocasionando novos concorrentes na disputa pelos produtos/serviços do mercado, ou seja, ocorre uma “turbulência” no mercado.
3. Poder dos fornecedores: a partir dessa força, os fornecedores que tem uma participação considerável no processo de produção/comercialização podem definir preços e políticas de negociação, destacando-se assim, que quanto mais fornecedores ofertando produtos/serviços, menores serão seus poderes.
4. Poder de barganha dos compradores: quando há um volume de compra considerável para determinados compradores, há também, um maior poder de negociação, onde estes tendem a exigir vantagens para a efetivação da compra.
5. Ameaça dos substitutos: nesse caso, os produtos substitutos são considerados ameaças constantes, pois induz os compradores a comparar os fatores relacionados ao custos/benefício, no ato da compra. Tais produtos costumam ser bem semelhantes aos de outras marcas, em qualidade e quantidade, porém, com preços mais acessíveis, representando uma forte ameaça.

Portanto, entende-se que com as incertezas presentes no mercado, as organizações precisam buscar mecanismos de defesa, que visem sua proteção, frente aos possíveis imprevistos. Assim, ao desenvolver um planejamento estratégico, a empresa mantém-se atenta aos riscos iminentes e alerta quanto à possibilidade de ser afetada pela presença de forças externas.

Serra (2004), observa que no início de um planejamento, deve-se elaborar cenários possíveis de acontecer, mesmo não sendo um cenário esperado, com base em modelos preexistentes de cenários possíveis, que são conhecidos como cenários: otimistas, pessimistas e conservadores.

1. Cenário otimista: é aquele que a organização busca atingir através da aplicação de suas estratégias, utilizando todas as ferramentas possíveis, no sentido de contribuir para o alcance do sucesso, mesmo diante de um mercado instável.
2. Cenários pessimistas: é um cenário alternativo, não previsto pela organização optou em seu planejamento. Os esforços estratégicos estão voltados para o planejamento almejado, mas como se previu o acontecimento do cenário pessimista, tornou-se necessária a definição de estratégias específicas para a empresa, criando-se estratégias voltadas para o cenário pessimista, que possam dar suporte à organização, principalmente em sua tomada de decisões.
3. Cenários conservadores: nesse cenário, a empresa utiliza as mesmas estratégias, prevendo seu uso correto, mas não consegue perceber a instabilidade no mercado. Em determinados casos, a organização encontra-se satisfeita com a situação atual do mercado, preocupando-se somente em manter suas estratégias, garantindo a possibilidade de continuar competindo no mercado.

Dessa forma, entende-se que a imprevisibilidade das mudanças ambientais, gera insegurança quanto às estratégias a serem utilizadas. Contudo, o administrador tem a possibilidade de formular inúmeras alternativas, a partir da previsão de possíveis eventos a surgirem em um futuro próximo

4 O JORNAL TRIBUNA DO PLANALTO

A priori, a história de praticamente todas as empresas familiares, envolve os objetivos iniciais de seu fundador. Em boa parte dos casos, verifica-se um intuito de formação de vínculos familiares, aliada às expectativas e anseios de crescimento econômico. Em se tratando especificamente do Jornal Tribuna do Planalto, observa-se, com base em relatos de dois dos representantes da empresa, do Sr. Sebastião Barbosa da Silva - fundador e do Sr. Cleyton Ataides - filho do proprietário e futuro sucessor da empresa.

De acordo com informações iniciais do Sr. Sebastião, atual diretor-presidente, a história do Jornal deve ser vista a partir de sua própria história. Assim, com base em entrevistas publicadas originalmente no próprio Jornal Tribuna do Planalto, em sua edição nº 865, de 7 a 13 de julho de 2003, serão destacadas informações relevantes acerca da empresa, com o texto de Paulo Faria.

4.1 Histórico da Empresa

A Tribuna do Planalto nasceu com o nome Jornal da Segunda, em 7 de julho de 1986. À época, os jornais diários circulavam apenas seis dias na semana, de terça-feira a domingo. Funcionários da Organização Jaime Câmara, a editora de O Popular, o maior dos diários do Estado, Sebastião Barbosa da Silva e Luiz Carlos Rangel viram aí uma oportunidade. Decidiram preencher o vazio de informações na segunda-feira. Em pouco tempo, Sebastião Barbosa passou a conduzir sozinho o jornal, transformando-o, 18 anos depois de criado, no maior semanário do Estado em estrutura e circulação.

A mudança do nome de Jornal da Segunda para Tribuna do Planalto aconteceu em 7 de julho de 2003. Fechou o ciclo de uma iniciativa que foi pioneira 17 anos antes, quando nenhum jornal circulava às segundas-feiras, e abriu outro, com horizontes mais amplos. A mudança de nome foi um feito corajoso, e também pioneiro. Começou um ano e meio antes, quando pela primeira vez tocou-se no assunto. Sebastião Barbosa já havia detectado à época que o jornal precisava de uma nova marca, e ser repensado. Daí em diante as mudanças foram se sucedendo, gradualmente.

Um novo projeto gráfico foi encomendado e implantado, a equipe foi parcialmente reformulada e treinada, e o jornal passou por uma mudança editorial profunda, que lhe deu a formatação das revistas semanais, com mais conteúdo e consistência.

Foi definido como norte a hegemonia da reportagem bem apurada, o jornalismo de análise e opinião, a edição com bom senso, o texto de qualidade. Junto com a reforma gráfica, estreou a página da Tribuna na internet (www.tribunadoplanalto.com.br), e foi criado o Centro de Documentação, com armazenamento de fotos e textos, o mais moderno do Estado.

Enquanto isso, a empresa também buscou a modernização e o reposicionamento no mercado, para atrair mais anunciantes. A Tribuna tem hoje circulação dirigida, com mais da metade de sua edição semanal direcionada às escolas do Estado. O jornal circula ainda em Brasília e Tocantins, onde mantém uma sucursal. No ano passado, filiou-se à Associação Nacional de Jornais (ANJ).

A Tribuna do Planalto tem sede própria, gráfica moderna e a tradição de formar novos profissionais de imprensa, montando sempre equipes respeitadas. E é conhecida pela ousadia e pelo pioneirismo. A sua Redação foi a primeira de Goiás a ser totalmente informatizada.

O jornal foi também o primeiro a criar um caderno com informações de todos os municípios goianos, repassadas por sucursais instaladas estrategicamente. Outro caderno da Tribuna é pioneiro: o Escola. Assim como são inovadores os concursos de redação Goiânia na Ponta do Lápis e Goiás na Ponta do Lápis, realizados anualmente.

4.2 Apresentação e Análise dos Resultados

Com vistas a proporcionar maior confiabilidade dos dados coletados no decorrer do presente estudo, buscou-se desenvolver uma pesquisa direcionada através da aplicação de um formulário de perguntas ao Fundador do Jornal Tribuna do Planalto e com o sucessor da mesma empresa.

Assim, destacam-se a seguir, os resultados obtidos a partir de tais questionamentos, que são devidamente analisados para atingir os objetivos gerais propostos inicialmente.

4.2.1 Entrevista realizada com o fundador - Sebastião Barbosa da Silva

Inicialmente, questionou-se ao Senhor Sebastião sobre sua visão acerca da sucessão familiar no Jornal Tribuna do Planalto, destacando a importância da família para o desenvolvimento e crescimento organizacional, pois entende-se que ouvir opiniões é importante para a geração de resultados positivos.

Nesse contexto, obteve-se a seguinte resposta:

A sucessão familiar no Jornal Tribuna do Planalto deve ser entendida a partir do momento de sua fundação, que ocorreu em 1997, com o antigo Jornal da Segunda. Naquela época, meus filhos ainda crianças, viram a dedicação, o entusiasmo e a luta incessante para fazer um jornal digno de respeito e que ocuparia seu lugar no cenário Goiano.

De acordo com Sebastião Silva (2009), com o passar dos anos e com o crescimento de seus dois filhos, tornou-se inevitável a tomada de decisões, considerando a opinião da família e seu exemplo de humildade, que sempre buscou ensinar aos filhos.

Pouco tempo depois me vi em uma situação bastante interessante, eu não mais tinha o tempo necessário para, como no início do Jornal, estar atento e decidir sobre todas as áreas da empresa e vi a necessidade de dividir responsabilidades e obrigações, comuns a qualquer empresa.

Observa-se que a empresa sempre teve uma posição de bases sólidas no contexto familiar. Enfatiza-se ainda, que logo surgiu a necessidade de receber apoio gerencial dentro da empresa, quando percebeu que a sucessão seria inevitável e passou a incentivar e a delegar responsabilidades aos seus filhos, preparando-os para uma tarefa árdua, que seria a de administrar com o coração.

Segundo Silva (2009), “esta, sem dúvida nenhuma é uma das maiores metas e um dos maiores legados que poderei deixar o equilíbrio de administrar uma empresa com os olhos voltados para o futuro e com o coração em harmonia com a razão”.

Ainda considerando a importância da trajetória de fundador e sucessor em um processo de sucessão em empresa familiar, questionou-se em seguida, acerca sua geração como fundador da empresa.

Confesso que fiquei em dúvida acerca da resposta. Eu sou o fundador da empresa, mas essa empresa é também feita de emoções, de histórias, de lutas, de

choro, de perseverança e de atitude. Antes mesmo de pensar em fundar o Jornal da Segunda e mesmo na sua idealização, eu contei sempre com o apoio incondicional de minha mãe, que me incentivou, me orientou, me deu forças, me aconselhou e foi um porto seguro nas épocas de maior necessidade.

Em sua opinião, Sebastião Silva afirma que seu presente é fruto de uma educação voltada para a retidão, para a humildade e para a transparência, algo que se confunde com a empresa que preside e com a linha editorial que sempre pretendeu desenvolver, sendo que, tecnicamente, o mesmo seria a primeira geração. Contudo, de fato, ao considerar os ensinamentos que lhe foram transmitidos no decorrer de toda sua vida, Silva representaria a segunda geração.

Ao analisar sua própria atuação na gestão atual da empresa, obteve-se a seguinte resposta:

Não é fácil fazer uma avaliação destas, mas é sempre necessária e oportuna, posto que sem uma visão global da sua atuação na empresa, nos caminhos a serem seguidos e nas metas que devem ser alcançadas, pouco se poderia fazer. Sou idealista e persistente, não desanimo e busco enfrentar as dificuldades com a alma e com a razão, sou franco e procuro ouvir as pessoas e em muitos casos busco opiniões, para que com olhar crítico e visionário, com informações e opiniões eu possa tomar a decisão mais madura e acertada possível. Já ouvi dizerem que eu decido com muita lentidão, mas esse é um princípio meu, é uma forma de atuação peculiar e que provavelmente eu não mudarei jamais. Eu não tomo decisões precipitadas, procuro analisar todas as variáveis e só então decidir.

Nesse contexto, sua atuação na empresa é vista de forma positiva, ou seja, plenamente participativa, mesmo quando se trata de setores que deixou à cargo de diretores ou gerentes, que ficaram livres para a tomada de decisões, pois eles sempre os consultaram antecipadamente, por confiar em sua capacidade de gerir e liderar.

Contudo, para entender melhor a visão do fundador da empresa em relação à atuação do sucessor, é importante analisar se houve preparação prévia de ambas as partes. Assim, Silva (2009), destaca que vê com bons olhos e entende ser muito importante a etapa preparatória para a sucessão na empresa familiar, sendo que para ele, trata-se de uma preocupação recorrente, por isso, a preparação vem ocorrendo já há vários anos e tem se intensificado ultimamente, tanto nas

delegações de responsabilidades quanto na divisão de obrigações, mas jamais se esquecendo da preparação acadêmica e prática.

Participação nas decisões, nas reuniões, nas metas e objetivos são formas de inclusão e de delegação, que vão até a análise das repercussões de decisões tomadas e que afetaram pessoas ou o financeiro. Uma preocupação constante é manter a linha gerencial e editorial, “marcas registradas” que sempre imprimi em minhas decisões e forma de administrar, levando em conta o patrimônio humano e entendendo que são as pessoas é que fazem a empresa e são elas imprescindíveis.

Nesse sentido, deve-se observar que é fundamental focar as atenções para tais objetivos, ou seja, na preparação de uma sucessão, posto que esta é uma forma de contribuir para o crescimento da empresa sem esquecer que as mudanças serão inevitáveis.

Com relação às expectativas da própria empresa, enquanto instituição familiar e organizacional, Sebastião Silva responde de forma totalmente pessoal, sem deixar de lado a preocupação com o futuro da empresa:

Será que o meu sucessor está preparado para receber a empresa? Não é possível inserir alguém alheio à empresa de uma maneira repentina e brusca, esse é um processo demorado e amplo, onde a competência e a técnica se misturam com a experiência e convivência. Depois de um certo tempo, de inserção e de convivência, analisando o comportamento e a tomada de decisões, da análise do caráter e da personalidade, da empatia e do espírito de liderança vê-se que a empresa tem assimilado e entendido a sucessão, que caminha a passos lentos, se adequando aos momentos e as cobranças, ouvindo as críticas e aprendendo com as dificuldades.

Portanto, entende-se que a forma como está sendo realizada a sucessão, naturalmente e sem nenhuma pressão interna ou externa, a cada dia a empresa vai se moldando a uma nova visão, a uma nova metodologia, a uma nova mente, bem como aos novos desafios que a sucessão poderá trazer.

Verifica-se que realmente trata-se de um processo planejado, que ocorre naturalmente no Jornal Tribuna do Planalto, de modo inesperadamente prático e analítico, mas vivo dentro da empresa, gerando muito orgulho ao fundador, ao perceber a aceitação e assimilação integral por parte da empresa. Ainda nesse contexto de expectativa e preparação sucessória, destacou-se a seguinte posição:

O primeiro fator que me vem à mente é a talvez inconsciente imposição para a sucessão, algo que se tornaria desastroso do ponto de vista gerencial, haja vista um indivíduo sem nenhuma empatia no gerenciamento de uma empresa e uma infelicidade do ponto de vista de realização profissional. Entender as qualidades, as capacidades, as competências e os dons de cada pessoa e ainda levar em conta a história de vida de cada um, seus anseios, seus sonhos e as suas realizações são tarefas importantes a serem observadas antes de abrir a possibilidade da sucessão e da imposição dessa situação. Outro fator importante é saber os pensamentos de cada um sobre os futuros da empresa, se são divergentes daqueles já perpetrados e solidificados até o momento, quais as conseqüências de pensamentos divergentes à uma filosofia empregada há anos. Quais os impactos e suas extensões, boas e ruins, na empresa na hipótese de implementação de políticas gerenciais divergentes. Por fim o aspecto que talvez seja o mais relevante e difícil de ser analisado, seria entender e implementar qual é o melhor momento para a sucessão. Seria após terem se esgotado todas as forças do sucedido, quando não mais houver saída? Ou seria o momento ideal de sucessão aquele em que o sucedido ainda possa voltar, caso haja necessidade, ou mesmo opinar se indagado?

Percebe-se que essa seria uma difícil decisão a ser tomada, não só pelo apego observado em relação à todas as conquistas, mas também pelo sentimento de dever cumprido e de vitória que é perceptível a partir dos argumentos de Sebastião Silva.

Portanto, conclui-se, a partir dos argumentos do fundador, devidamente dispostos e discutidos, que não se pode, ou não se deve inserir bruscamente um sucessor na empresa, sendo que é importante e viável para o futuro organizacional, que o sucedido também tenha tempo suficiente para assimilar a mudança, encaminhar corretamente os novos passos e, aos poucos, se afastar definitivamente da direção da empresa.

4.2.2 Entrevista realizada com o sucessor – Cleyton Ataides

Passa-se agora, à análise dos resultados obtidos a partir de uma entrevista realizada com o sucessor do Jornal Tribuna do Planalto, o senhor Cleyton Ataides, que ocorreu no dia 05 de novembro de 2009, nas dependências da empresa, com a autora do presente estudo. Em princípio, buscou-se compreender a visão e

expectativas do sucessor, frente ao processo sucessório que já vem ocorrendo acerca de 6 (seis) meses.

Nesse contexto, questionou-se sobre os fatores mais importantes percebidos na empresa, com relação ao desenvolvimento organizacional, onde obteve-se a seguinte resposta:

Um dos fatores mais perceptíveis a partir do início do processo sucessório no Jornal Tribuna do Planalto foi a profissionalização das etapas administrativas e financeiras. Antes havia a cultura do jeitinho e os pedidos feitos diretamente à diretoria, como aumentos salariais, folgas, vales, férias e equipamentos de trabalho. Com uma nova postura, além de terem diminuído os pedidos e as tentativas de ingerência, os colaboradores identificaram a necessidade de profissionalizar as gestões e a dinamizar as informações, algo que conseqüentemente gerou agilidade no processo.

A partir desse resultado, observou-se que o sucessor tem uma visão dinâmica e moderna do mercado, buscando manter-se sempre atualizado e, ao mesmo tempo, implantar novas estratégias competitivas em sua gestão, com vistas ao crescimento e desenvolvimento organizacional.

Quando questionado sobre a maior dificuldade encontrada até então na empresa, tendo em vistas que o processo sucessório está prestes a ser concluído de fato, Cleyton afirma que:

No caso do Jornal Tribuna do Planalto estamos na fase intermediária do processo sucessório, onde as decisões ainda são compartilhadas e a autonomia ainda é limitada a aspectos administrativos e financeiros. Mas até agora a maior dificuldade foi a mudança de pensamento, de cultura, pois antes havia a aparência de que as decisões eram tomadas levando-se em conta o aspecto de amizade e de conhecimento. Hoje, com as mudanças em fase de implementação a cultura tem mudado, e a ótica que tentamos passar é a de que deve haver profissionalismo nos processos, independente de onde e quando estiverem sendo feitos.

Nesse contexto, nota-se que o sucessor enfatiza as questões relacionadas aos aspectos administrativos e financeiros, sendo que a seu ver, a cultura organizacional já está passando por um processo de mutação, no sentido de adequar-se às expectativas e anseios do novo gestor. Dessa forma, ainda com relação às mudanças organizacionais, Cleyton ainda destaca que:

A contenção de gastos, a otimização de recursos e a mudança de cultura, aliando-se a estes aspectos a criação de canais de comunicação sempre abertos a novos projetos e criação, pois entendo que os valores humanos presentes dentro do Jornal Tribuna do Planalto são os nossos maiores ativos, que se bem investidos e incentivados, podem gerar mudanças magníficas na estrutura de criação e crescimento.

Entende-se que as mudanças fazem parte do processo de sucessão, sendo que cada gestor tem sua forma própria de administrar, bem como de analisar as perspectivas de mercado. Nesse sentido, estratégias previamente elaboradas para uma atuação sólida e consciente é fundamental para o desenvolvimento do Jornal tribuna do Planalto.

Primeiramente a mudança de paradigma e de cultura e depois as mudanças administrativas, operacionais e humanas. Profissionalizar as gestões financeiras e otimizar os orçamentos são desafios a serem enfrentados. Um exemplo de profissionalismo implementado dentro das estruturas do Jornal Tribuna do Planalto foi a adequação de serviços gráficos à terceiros, pois sempre tivemos um controle centralizado das decisões desse setor, onde apenas uma pessoas fechava o contrato de impressão, determinava a forma de pagamento e o quantum, ordenava a impressão, conferia a quantidade de impressos, entregava o serviço e recebia o pagamento. Na nova gestão tais procedimentos são acompanhados por pelo menos 03 (três) pessoas, dando transparência e profissionalismo neste processo.

Portanto, com vistas a um futuro promissor no mercado goiano e quiçá a um mercado mais abrangente, Cleyton afirma que seus projetos de mudanças organizacionais estão voltados para a reestruturação da cultura da empresa, bem como para as variáveis administrativas, operacionais e humanas, ou seja, tem-se um objetivo audacioso de reestruturar grande parte das áreas da empresa.

Em outro contexto, o sucessor destaca os pontos fortes e fracos do Jornal Tribuna do Planalto:

Os pontos fortes são a solidez da empresa – que atrai profissionais das mais altas competências -, a credibilidade das informações veiculadas – que contribui no momento de decisão de partilhamento de mídias -, a estrutura operacional da empresa – que constitui um ambiente de trabalho propício à criação e a elaboração de projetos arrojados e a sempre e constante presença e participação da diretoria da empresa na ótica e análise do cotidiano político e empresarial do Estado – que

solidifica as informações e facilita a leitura dos acontecimentos políticos e econômicos. Os pontos fracos são a baixa circulação ou a circulação deficitária dos exemplares do jornal, a fraca atuação comercial do jornal no setor empresarial e industrial, o que acaba por contribuir com um baixo faturamento nesses segmentos.

Assim, verifica-se também, que os pontos fortes e pontos fracos da empresa devem ser considerados previamente, para que as estratégias de mudanças sejam compatíveis não só com os anseios do sucessor, como também com as necessidades de mercado.

Por fim, questionou-se acerca dos cursos técnico-profissionais realizados pelo sucessor, com vistas à uma preparação direcionada para sua gestão na empresa, onde obteve-se o seguinte resultado:

Além do constante acompanhamento e discussão das medidas a serem adotadas, sempre compartilhando as informações, as decisões e os resultados com a diretoria, inserindo a tomada de decisões em um contexto profissionalizante eu acabo e me formar em Gestão de Empresas, um curso que muito me tem ajudado na elaboração dos planos estratégicos e operacionais da empresa.

Concluiu-se que o sucessor está confiante no futuro da empresa, bem como em sua capacidade de gerir o Jornal daqui em diante, observando a importância da realização de processos preparatórios para a geração de resultados positivos e eficazes, tanto em nível de empresa, quanto em nível pessoal, visto que não se pode deixar de enfatizar que trata-se de uma empresa familiar.

Portanto, em momento críticos de mudanças, que são inevitáveis, como afirmaram fundador e sucessor, a aceitação se torna naturalmente mais fácil e harmoniosa, sendo que nesses momentos, deve-se aliar a experiência com a teoria, pois tal combinação é necessária para firmar a convicção de idéias e pensamentos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ante todos os expostos, concluiu-se que a sucessão em empresa familiar é um processo fundamental que pode determinar o sucesso ou insucesso no futuro organizacional. Trata-se não só de uma questão gerencial, mas também, e principalmente, de uma questão de mudanças de um modo geral, que representam uma forma de inovação e readaptação ao mercado atuante.

Assim, destacou-se que desde a sua fundação, a empresa familiar deve ser gerida com pessoalidade e envolver uma cultura fundada na administração familiar, visando a continuidade do negócio através de inúmeras gerações.

Outro ponto relevante que foi possível observar no decorrer dos estudos refere-se à capacidade administrativa do fundador e de seus sucessores, bem como às suas relações no ambiente organizacional, principalmente na fase de sucessão, sendo que buscou-se identificar como se dá o processo sucessório no Jornal Tribuna do Planalto, analisando as variáveis relativas ao fundador e ao sucessor da empresa.

Verificou-se que a cultura organizacional não está adequada às necessidades mercadológicas, bem como a administração e a área financeira da empresa. Contudo, no que tange ao fundador, percebeu-se uma posição consistente e madura acerca da conclusão do processo sucessório, sendo que o senhor Sebastião Nascimento da Silva demonstrou-se plenamente confiante no futuro gestor da empresa.

Por outro lado, o sucessor, Cleyton de Ataides apresentou certa preocupação com a realidade atual do jornal, sendo que para ele, as mudanças são necessárias para enfrentar a competição de mercado, além de ser uma forma estratégica de iniciar uma nova gestão, principalmente quando ela for pautada nos mesmos princípios básicos de humildade e sabedoria, que deram início a empresa.

Ao se analisar a visão de fundador e sucessor, foi possível concluir que ambos têm sua forma própria de gerir. Contudo, enfatiza-se que a variação de ideais e atitudes não prejudica a capacidade de desenvolvimento e crescimento organizacional, posto que visões diferentes podem proporcionar idéias inovadoras e eficazes para o futuro da empresa.

Portanto, percebe-se que a posição inovadora de um sucessor pode trazer novos ares para a empresa, mas, ao mesmo tempo, deve-se observar a missão inicial da organização, que volta-se para o crescimento e desenvolvimento.

Assim, mesmo que a gestão anterior não seja compatível com a futura gestão, é fundamental para estabelecer novos vínculos e para unir esforços no sentido de garantir a estabilidade do negócio e manter viva a imagem e a alma da família.

6 REFERÊNCIAS

ATAIDES, Cleyton. **Entrevista realizada com o sucessor da empresa, na sede do Jornal Tribuna do Planalto**, em 05 de novembro de 2009.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BERNHOEFT, Renato; GALLO, Miguel. **Governança na Empresa Familiar**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

DEMO, Pedro. **Pesquisa e Construção de Conhecimento**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1996.

DAMODARAN, Aswath. **Avaliação de Investimentos**. Rio de Janeiro: ed. Qualitymark, 1997.

DRUCKER, Peter F. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

EIRANOVA, Miguel A. Quanto Vale sua Empresa. **Revista HSM Management** 13, p. 42-46, mar-abr 1999.

GARCIA, Volnei PEREIRA. **Desenvolvimento das Empresas Famílias Empresárias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2001.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 3. ed., São Paulo: Atlas, 1991.

LEONE, N. M. C. P. Guerra. **Sucessão na Empresa Familiar: preparando as mudanças para garantir sobrevivência no mercado globalizado**. São Paulo: Atlas, 2005.

LODI, João Bosco. **A Empresa Familiar**. São Paulo: Pioneira, 1998.

LOPES DE SÁ, Antônio. Virtudes e Defeitos do Novo Código Civil de 2002. **SESCAP Informa**, Curitiba, v. 5, n. 98, p. 6-7, dez. 2002.

MARTINS, Eliseu. Avaliação de Empresas: da mensuração contábil à econômica. Caderno de Estudos da FIPECAFI, São Paulo, v. 13, n. 24, p. 28-37, 2000.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena de.; BERNHOEFT, Renato. **Empresas Familiares Brasileiras: Perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

NEIVA, Raimundo A. **Valor de Mercado da Empresa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
NOGUEIRA, A. A. **Metodologia para Determinação de Valor das Empresas: uma aplicação no setor têxtil**. Dissertação (Mestrado em Administração). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, 1999.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Empresa Familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PASSOS, Édio; TEIXEIRA, Wagner; BERNHOEFT, Renata; BERNHOEFT, Renato. **Família, Família, Negócios à Parte**. São Paulo: Editora Gente, 2006.

PEREZ, M. M.; FAMA, R. Avaliação de Empresas e Apuração de Haveres em Processos Judiciais. *In: Seminário de Administração FEA/USP –SEMEAD*, 6., p. 15-29, 2003, São Paulo. Anais... São Paulo: FEA/USP, 2003.

PORTER, Michael E. **Competição = on competition: estratégias competitivas essenciais**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SERRA, Fernando A. Ribeiro. **Administração estratégica: conceitos, roteiro prático e casos**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2004.

SILVA, Sebastião Barbosa da. **Entrevista concedida pelo fundador do Jornal Tribuna do Planalto, à autora do presente pesquisa**, na sede da empresa, no dia 01 de novembro de 2009.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares. **Rev. FAE**, v. 4, n. 1, p. 17-26, jan./abr., Curitiba, 2001.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica: conceitos**. São Paulo: Atlas, 2000.

ZIMMERMANN, Cristiane C.; LEMME, Celso F. Avaliação de empresas, custo do capital próprio e modelagem financeira: um estudo no setor de distribuição de eletricidade brasileiro no período de 1995 a 2000. *In*: Encontro Anual da Associação dos Programas de Pós-graduação em Administração, 27., 2003, CD-ROM - FIN-1549. Atibaia. **Anais...** Atibaia: ANPAD, 2003.

Apêndice A

ENTREVISTAS COM FUNDADOR DA EMPRESA

Nome:

Empresa:

Cargo ou função:

1) Quais são as políticas da empresa?

a) Missão:

b) Visão:

c) Valores:

d) Objetivos:

2) Desde o início do processo de sucessão familiar que ocorre no Jornal Tribuna do Planalto, foi observada alguma característica negativa para a organização em se tratando em nível financeiro?

3) Qual é a sua geração na empresa?

4) Qual a sua visão mercadológica e financeira, acerca da gestão atual da empresa?

5) E suas expectativas para a gestão sucessora?

6) Existe a preocupação familiar relativa à preparação de um sucesso? De que forma?

7) Por gentileza, discorra sobre os aspectos mais relevantes, a seu ver, relativos à sucessão familiar que ocorre há aproximadamente 6 (seis) meses no Jornal Tribuna do Planalto:

8) Em sua visão, de que maneira o processo sucessório pode influenciar nos resultados financeiros da empresa, tanto no sentido negativo quanto no sentido positivo?

Apêndice B

ENTREVISTAS COM SUCESSOR DA EMPRESA

Nome:

Empresa:

Cargo ou função:

1) Ao seu ver, a partir do início do processo sucessório no Jornal Tribuna do Planalto, quais os fatores mais importantes percebidos acerca do desenvolvimento organizacional?

2) Qual a maior dificuldade encontrada, até então, para a conclusão do processo sucessório desta empresa familiar? Por quê?

3) Para você, como sucessor, a aplicação de que tipo de mudanças ou inovações seria importante ou necessária para otimizar o crescimento da empresa?

4) Nesse caso, tem algum projeto pré-elaborado para implantar modificações ou para inovar logo no início de sua gestão? Se positivo, poderia descrevê-lo?

5) Para você, quais os pontos fortes e fracos da empresa?

6) Que tipo de cursos técnico-profissionais o Sr. recebeu como forma de preparo para iniciar sua gestão no Jornal Tribuna do Planalto? Em que sentido tais preparos foram importantes para a função que exercerá na empresa?
